

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
 Специальность 080103 Национальная экономика
 Кафедра экономики

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ/РАБОТА

Тема работы
Оценка эффективности программ развития молодых специалистов ОАО «Томскнефть» ВНК

УДК 005.962.131-0053.81:622.323.013(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3401	Лихтенберг Екатерина Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры экономики	Соболева Екатерина Николаевна	Кандидат экономических наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры экологии и БЖД	Мезенцева Ирина Леонидовна	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук		

Томск – 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально – гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 080103 Национальная экономика
Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

(Подпись)

(Дата)

Барышева Г.А.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломного проекта/работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-3401	Лихтенберг Екатерине Владимировне

Тема работы:

Оценка эффективности программ развития молодых специалистов ОАО «Томскнефть» ВНК

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№1068/с от 11.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01 июня 2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования – совокупность отношений, составляющих кадровую политику ОАО Томскнефть ВНК

Предмет исследования – кадровая политика ОАО Томскнефть ВНК в отношении молодых специалистов.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Определение сущности кадровой политик и основных подходов к ее формированию; Выявление специфики кадровой политики в отношении молодых специалистов; Рассмотреть роль наставничества в работе с молодыми специалистами; Проанализировать эффективность программ работы с молодыми специалистами ОАО Томскнефть ВНК</p>
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Схемы, отражающие взаимосвязь элементов кадровой политики, этапы привлечения персонала, схема работы предприятия с образовательными учреждениями</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>Социальная ответственность</p>	<p>Мезенцева Ирина Леонидовна</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>12.01.2016</p>
--	-------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Доцент кафедры экономики</p>	<p>Соболева Екатерина Николаевна</p>	<p>Кандидат экономических наук</p>		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>О-3401</p>	<p>Лихтенберг Екатерина Владимировна</p>		

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
О-3401	Лихтенберг Екатерине Владимировне

Институт	ИСГТ	Кафедра	Экономики
Уровень образования	Специалист	Направление/специальность	080103 «Национальная экономика»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной и взрывной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Деятельность, осуществляемая на рабочем месте, подвержена влиянию таких вредных проявлений факторов производственной среды, как: отклонение показателей микроклимата недостаточная освещенность, повышение уровня шума, ионизирующее излучение.</p> <p>Опасными проявлениями факторов производственной среды могут стать поражение электрическим током, пожар.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду, выражается в виде воздействия на литосферу в виде отходов оргтехники</p> <p>Рабочее место может быть подвержено такой чрезвычайной ситуации, как пожар.</p>
2. Знакомство и отбор законодательных и нормативных документов по теме	ГОСТ 12.1.006 – 84 ССБТ; ППБ 01 – 03; ГОСТ 12.0.003–74, ГОСТ 12.1.005 – 76, ГОСТ 12.1.033-81, ГОСТ 12.1.019-85, СанПиН 2.2.2.542-96, ГОСТ 12.1.003-83, ТК РФ.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – физико-химическая природа вредности, её связь с выполняемой темой; – действие фактора на организм человека; – приведение допустимых норм с необходимой размерностью (со ссылкой на соответствующий нормативно-технический документ); – предлагаемые средства защиты (сначала коллективной защиты, затем – индивидуальные защитные средства) 	<p>Источником ионизирующего излучения является ПЭВМ, с которой непрерывно связана деятельность на рабочем месте. Мониторы ПЭВМ являются потенциальными источниками мягкого рентгеновского излучения.</p> <p>Излучение оказывает вредное влияние на нервную, иммунную, эндокринную, сердечно-сосудистую, половую системы организма человека.</p> <p>Недостаточная освещенность или отклонение параметров микроклимата могут привести к ухудшению самочувствия работника, снижению работоспособности и различным заболеваниям.</p> <p>Для предотвращения влияния вышеперечисленных факторов необходимо соблюдение комплекса мер: нормирование рабочего времени за ПЭВМ, размещение ПЭВМ, обеспечение достаточной освещенности и рекомендуемых параметров микроклимата.</p>
2. Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности	К опасным факторам рабочего места относятся поражение электрическим током, возник-

<ul style="list-style-type: none"> – механические опасности (источники, средства защиты); – термические опасности (источники, средства защиты); – электробезопасность (в т.ч. статическое электричество, молниезащита – источники, средства защиты); – пожаровзрывобезопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения) 	<p>новение пожара.</p> <p>Поражение электрическим током возможно из-за неисправности электрических приборов, повреждения изоляции токоведущих частей, неисправности розеток и нарушения правил безопасности. Для предотвращения поражения работника электрическим током необходимо соблюдение правил техники безопасности и профилактические мероприятия неисправности приборов.</p> <p>Причинами возникновения пожаров могут выступить короткие замыкания токоведущих частей, возгорания неисправных приборов, нарушение правил пожарной безопасности.</p> <p>В целях борьбы с возникновением и распространением пожаров, необходимо применение средств и мероприятий противопожарной обороны.</p>
<p>3. Охрана окружающей среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> – защита селитебной зоны – анализ воздействия объекта на атмосферу (выбросы); – анализ воздействия объекта на гидросферу (сбросы); – анализ воздействия объекта на литосферу (отходы); – разработать решения по обеспечению экологической безопасности со ссылками на НТД по охране окружающей среды. 	<p>Для обеспечения экологической безопасности необходимо соблюдать правила утилизации оргтехники.</p> <p>Воздействие на гидросферу и атмосферу отсутствует.</p>
<p>4. Защита в чрезвычайных ситуациях:</p> <ul style="list-style-type: none"> – перечень возможных ЧС на объекте; – выбор наиболее типичной ЧС; – разработка превентивных мер по предупреждению ЧС; – разработка мер по повышению устойчивости объекта к данной ЧС; – разработка действий в результате возникшей ЧС и мер по ликвидации её последствий 	<p>Наиболее вероятная чрезвычайная ситуация – пожар. В целях борьбы с возникновением и распространением пожаров, необходимо применение средств и мероприятий противопожарной обороны.</p>
<p>5. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства; – организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны 	<p>Законодательством РФ регулируются отношения между организацией и работниками, касающиеся оплаты труда, трудового распорядка, социальных отношений, особенности регулирования труда женщин, детей, людей с ограниченными способностями и др.</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Мезенцева Ирина Леонидовна	-		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3401	Лихтенберг Екатерина Владимировна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 71 с., 4 рисунка, 9 таблиц, 40 источников, 5 приложений.

Ключевые слова: кадровая политика, молодой специалист, наставничество, эффективность программ развития, адаптация.

Объектом исследования является совокупность отношений, составляющих кадровую политику ОАО «Томскнефть» ВНК

Цель работы – оценка эффективности программ развития молодых специалистов ОАО «Томскнефть» ВНК.

В процессе исследования проводился анализ мероприятий по развитию молодых специалистов ОАО «Томскнефть» ВНК.

В результате исследования была проведена оценка эффективности программ развития молодых специалистов, в частности, системы наставничества в Обществе.

Область применения: исследование роли программ развития молодых кадров для эффективной работы предприятия.

Экономическая значимость работы основана на улучшения производственных процессов, повышение эффективности работы предприятия.

Оглавление

Введение	8
1 Кадровая политика предприятия как условие его успешного развития	12
1.1 Кадровая политика: понятие и основные подходы к её формированию	12
1.2 Специфика работы с молодыми специалистами на предприятии	31
2 Анализ мероприятий по развитию молодых специалистов ОАО "Томск-нефть"ВНК	39
2.1 Система наставничества и ее роль в развитии компании	39
2.2 Подходы к оценке эффективности программ развития молодых специалистов	46
3 Социальная ответственность	54
Введение	54
3.1 Техногенная безопасность	54
3.1.1 Анализ вредных факторов	55
3.1.2 Анализ опасных факторов	59
3.2 Региональная безопасность	61
3.3 Безопасность в чрезвычайных ситуациях	62
3.4 Законодательное регулирование проектных отношений	63
Заключение	66
Список использованных источников	68
Приложение А Схема реализации процесса «Наставничество»	72
Приложение В Адаптационный лист молодого специалиста	73
Приложение С Отчет наставника молодого специалиста за полгода	74
Приложение D Оценка работы наставника с молодым специалистом	76
Приложение Е Расчет экономической эффективности применения тепловой изоляции из жидкокерамических материалов	78

Введение

На сегодняшний день управление человеческими ресурсами стало одним из первостепенных приоритетов компаний, которые работают в нефтегазовой сфере. Постоянный рост спроса на различные группы персонала, обусловленный необходимостью формирования кадрового резерва - значимая тенденция сегодня. Рынку необходимы квалифицированные специалисты и опытные руководители. Вопрос о привлечении высококвалифицированных рабочих - например, опытных механиков, инженеров - очень актуален сегодня для большинства компаний.

Поняв это и научившись считать не только материальные и природные ресурсы, но и человеческие, компании активно включились в борьбу за таланты. Компании инвестируют значительные средства в их привлечение, удержание и развитие.

Эксперты говорят, что вырастить компетентных специалистов, которые отвечали бы всем требованиям, легче всего, конечно же, внутри организации. Отмечая это, большая часть успешных компаний сотрудничают с ведущими вузами и отбирают лучших студентов и выпускников.

Сегодняшние выпускники не готовы принимать активное участие в работе, так как им не хватает во многом чувства реальности и понимания того, как работают бизнес-процессы, об этом единогласно говорят практически все специалисты. Естественно они обладают большим запасом теоретических знаний, но этого, к сожалению, не достаточно. Современному бизнесу необходимы навыки практического применения знаний и способность верно выстраивать отношения в коллективе.

Цель данной работы – оценка эффективности программ развития молодых специалистов ОАО «Томскнефть» ВНК.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть понятие кадровой политики предприятия, определить основные подходы к ее формированию

2. Оценить роль качественной кадровой политики в успешном развитии предприятия

3. Определить суть специфики работы с молодыми специалистами на предприятии

4. Провести анализ мероприятий по развитию молодых специалистов ОАО «Томскнефть» ВНК

5. Рассмотреть систему наставничества Общества и ее роль в развитии компании

6. Оценить эффективность программ развития молодых специалистов ОАО «Томскнефть» ВНК

Объект исследования – совокупность отношений, составляющих кадровую политику ОАО «Томскнефть» ВНК

Предмет исследования – кадровая политика ОАО Томскнефть ВНК в отношении молодых специалистов.

Теоретической базой данного исследования являются научные труды и работы прикладного характера отечественных и зарубежных авторов по экономике труда, экономике предприятия, экономической теории, управлению человеческими ресурсами, современному менеджменту, работе с молодежью, в том числе с молодыми специалистами. Информационной базой исследования явились законодательные и нормативные акты Российской Федерации, ОАО Томскнефть ВНК, социологическая и статистическая информация, касающаяся работы с молодыми специалистами, материалы корпоративной отчетности, материалы сайтов в сети Интернет.

Специфическая категория трудовых ресурсов – молодые специалисты – рассматриваются в трудах И.С. Кона, Б.З. Докторова, С.В. Рязановой, Е.Л. Омельченко.

Проблемы работы с молодыми специалистами — область, которая недостаточно освещена как в российских, так и зарубежных исследованиях. Имеется достаточное количество исследований, которые отражают отдельные аспекты работы с молодыми специалистами. Так, Ломоносовой Т.Г. в

статье изучена проблема развития управленческого потенциала молодых специалистов в условиях современного производства. Авторы Андоян О.А., Лусточкина У.Ю. уделяют внимание проблеме психологических притеснений молодых специалистов со стороны работодателя или сотрудников. Авторы Гревцева К.Ю., Штрикова Д.Б. озабочены проблемой адаптации молодых специалистов на предприятии. Но практически нет исследований, которые рассматривали бы данную проблему более целостно. Однако, Автору Дмитренко Н.В. в своей диссертации удалось разработать теоретические основы организации системы работы с молодыми специалистами как стратегическим ресурсом и долгосрочным активом компании, создать на их основе методы и способы работы с молодыми специалистами.

Научная новизна – проведена оценка эффективности программ развития молодых специалистов ОАО «Томскнефть» ВНК

Практическая значимость результатов ВКР – полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего развития и улучшения кадровой политики ОАО «Томскнефть» ВНК.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и пяти приложений. В первой главе рассмотрены понятия кадровой политики, характеристика её типов, основные направления и принципы формирования кадровой политики, кадровые стратегии, роль качественного привлечения персонала в управлении предприятием и его успешном развитии, определены критерии для получения статуса «молодой специалист», сформулированы основные задачи предприятия в работе с молодыми специалистами. Во второй – приведен анализ мероприятий по развитию молодых специалистов ОАО «Томскнефть» ВНК, подробно рассмотрено развитие системы наставничества в Обществе, проведена оценка эффективности развития молодых специалистов, приведен экономический эффект проектов молодых специалистов, которые реально были внедрены в Обществе и привели к улучшению производственных показателей предприятия. В третьей главе приведено описание рабочего места, анализ вредных и опасных факто-

ров, рассмотрена региональная безопасность, обеспечение пожарной безопасности, также рассмотрены правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.

1 Кадровая политика предприятия как условие его успешного развития

1.1 Кадровая политика: понятие и основные подходы к ее формированию

В данной части работы будет подробно рассмотрено понятие «кадровая политика» предприятия, сравним мнения разных авторов, и определим цель кадровой политики. Рассмотрим типы кадровой политики, характеристику каждого из них. Также необходимо определить основные направления и принципы формирования кадровой политики. Важно понять, что большую роль в эффективной деятельности предприятия играет качественное комплектование кадров. Цель данного параграфа – оценить влияние кадровой политики на увеличение конкурентного преимущества предприятия.

По-мнению авторов Одегова и Лабаджян [1] термин «кадровая политика» — один из самых старых, но наименее определенных в терминологии HR-менеджмента. Мы убедились в этом, изучив множество специальной литературы. Автор А.И. Турчинова в своей работе [2] предлагает рассмотреть понятие «кадровая политика», начав с определения социальной политики: «Социальная политика – это деятельность и создаваемая субъектом управления система отношений, в которой воспроизводятся социальные взаимодействия между людьми, условия формирования и удовлетворения потребностей человека, качество его жизнедеятельности» [2]

Социальная политика любого предприятия или организации не основная цель. Именно в рамках социальной политики, которой следует руководство предприятия, создаются условия, и формируется система деятельности по отношению к человеку, который считается носителем профессионального опыта, необходимого для решения задач организации. Таким образом, можно сказать, что кадровую политику составляют суть этих отношений, методы и принципы, пути их реализации.

Цель кадровой политики в обеспечении управляемости необходимыми по качеству, по времени и по количеству возможностями персонала (уме-

ниями, навыками, знаниями), для достижения целей, которые стоят перед организацией. Поэтому неразрывная связь кадровой политики организации с её социальной политикой очевидна. В кадровой политике организации выражается экономическая стратегия субъекта управления по кадровому обеспечению достижения ее целей. Непосредственно кадровая политика осуществляется через управление кадровыми процессами и кадровыми отношениями, основным двигателем которого является управление персоналом.[2]

Как считают авторы работы [1], кадровая политика на современном этапе — это самое важное направление работы с кадрами, включающее единство ,принципов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, способствующих укреплению, сохранению и развитию кадрового потенциала. Создание сплоченного, высокопроизводительного коллектива, способного быстро реагировать на меняющиеся требования рынка. Цель кадровой политики — обеспечить оптимальный баланс процессов сохранения и обновления численности и качественного состава персонала, что соответствует потребностям самой организации, а также требованиям действующего законодательства и состоянию рынка труда.

Достижение же данной цели можно может осуществляться разными способами. Эти способы будут зависеть от степени влияния и контроля со стороны руководства организации за процессом прогнозирования количества и качества персонала. Исходя из этого, выделяются следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

При, так называемой, пассивной кадровой политике у руководства организации не имеется определенной четкой программы по работе с персоналом. Ему приходится вынужденно реагировать на уже возникающие проблемы с кадрами, такие как, нехватка персонала, конфликты на рабочем месте,

наличие долго не закрывающихся вакантных должностей, сосредотачивая внимание на устранении данных проблем без глубокого анализа сложившейся ситуации. Все кадровые решения руководства при таком типе кадровой политики принимаются спонтанно, без учета последствий, которые могут возникнуть в будущем. Подбор и отбор работников ведется достаточно быстро без планирования потребности в персонале. Оценка профессионализма кандидатов и работников проводится формально и поверхностно. Обучение персонала не подчиняется какой-либо системе и нерегулярно. В организациях с таким типом кадровой политики полномочия распределены нечетко.

При реактивной кадровой политике руководство организации своевременно выявляет возникающие в коллективе проблемы с персоналом, оно должно проанализировать причины этих проблем, спорных ситуаций, и уладить их в интересах предприятия.

При превентивной кадровой политике ситуация такова: руководство организации располагает обоснованными прогнозами дальнейшего развития кадровой ситуации. Необходимо оценить сопоставить кадровый потенциал и задачи предприятия. У руководства должны быть прогнозы потребности в кадрах на ближайшее время. Имеется план по обучению и развитию персонала. Руководство организации постоянно прогнозирует кадровую ситуацию, проводит ее мониторинг, и если, необходимо разрабатывает целевые кадровые программы. Поэтому, задачи по обучению персонала при таком типе кадровой политики в организации ставятся конкретно.

При активной кадровой политике руководство организации при необходимости вмешивается в кадровую ситуацию. Также, в интересах предприятия, могут разрабатываться целевые кадровые программы. Для данного типа кадровой политики на предприятии характерно постоянное изучение производственного климата, мотивации персонала.

Активная кадровая политика делится на рациональную и авантюристическую. При рациональной кадровой политике Руководство организации имеет обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и располагает и

краткосрочным, и среднесрочным, и долгосрочным планами работы по обеспечению кадрами с различными сценариями развития ситуации (вплоть до кризисных).

При авантюристической кадровой политике руководство организации, не имея обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, все равно стремится повлиять на нее. В результате планы работы по обеспечению кадрами и их развитию недостаточно обоснованы.

Существует ещё одно разделение кадровой политики на открытую и закрытую в зависимости от того, на какую среду ориентирована организация при формировании кадрового состава.

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным процессам управления персоналом представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Характеристика открытой и закрытой кадровой политики [3]

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Условие высокой конкуренции на рынке труда	Условие дефицита персонала, отсутствие притока новых трудовых ресурсов
Адаптация персонала	Возможность реактивного включения в конкурентные отношения, внедрение новичками новых идей и решений в организации	Результативная адаптация за счет системы наставничества, высокой слаженности коллектива.
Обучение и развитие персонала	Очень часто проводится во внешних центрах, что способствует приобретению новых знаний, опыта и т.д.	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует развитию общего взгляда, единых технологий, приспособлено к работе предприятия
Продвижение персонала	Имеется препятствие карьерного роста работников, так как преобладает направление набора персонала	Преимущество при назначении на вышестоящие должности почти всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование продвижения

Продолжение таблицы 1.1

Мотивация	В приоритете вопросы поощрения	Больше внимания уделяется вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Открытая кадровая политика, как видно из таблицы 1.1, характерна для новых организаций, стремящихся к завоеванию рынка, ориентирующихся на быстрый рост и стремительный выход на передовые места в своей отрасли. При такой кадровой политике организация готова к приему новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого из них открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующими компетенциями, даже если кандидат не имеет опыта работы в этой или родственных организациях

Как видно из таблицы 1.1, суть закрытой кадровой политики организации – использование преимущественно внутренних источников персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно только с нижнего уровня управления и только для своих работников. Это создает необходимые условия для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры.[4]

Кадровая политика организации составляет совокупность разных направлений. Можно выделить, в частности:

- политику коммуникаций с персоналом;
- политику оценки персонала;
- политику обеспечения организации кадрами;

- политику развития и продвижения персонала;
- политику управления персоналом;
- политику вознаграждения персонала;
- политику формирования организационной культуры;
- политику трудовых отношений;
- политику охраны труда и социальной защиты персонала и т. д.

Учитывая эти направления при разработке кадровой политики, руководство и собственники предприятия должны четко сформулировать для себя группы вопросов по определенным темам по направлениям кадровой политики и в ходе дискуссии («мозгового штурма») и ответить на них. Без этого нет эффективности работы с кадрами.

Все вышесказанное относится к любой конкретной организации. То есть, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. При формировании кадровой политики, нужно учитывать основные принципы отдельных направлений кадровой политики, для всестороннего определения направления деятельности в организации.

Рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Характеристика направлений кадровой политики [5]

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Важно находить компромиссы между руководством организации и работниками, а не действовать в интересах лишь одной организации

Продолжение таблицы 1.2

2. Подбор и рас- становка персона- ла	<p>Принцип:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. соответствия; 2. профессиональной компетенции; 3. практических достижений; 4. индивидуальности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека 2. Работник должен обладать уровнем знаний, который соответствовал бы его должности 3. Профессиональный опыт, способность руководить (самоорганизация и организация работы подчиненных) 4. Имидж, интеллект, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	<p>Принцип:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. конкурсности; 2. ротации; 3. индивидуальной подготовки; 4. проверки делом; 5. соответствия должности; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отбор претендентов на конкурсной основе 2. Методическая смена должностей по вертикали и горизонтали. Подготовка резервиста на определенную должность по особой программе 3. Эффективная стажировка на руководящих должностях 4. Насколько претендент подходит на должность в настоящий момент 5. Оценка результатов деятельности, интервью, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	<p>Принцип:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. отбора показателей оценки; 2. оценки квалификации; 3. оценки выполнения заданий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Набор показателей, которые учитывают цель оценок, их критерии и частоту 2. Профпригодность, определение знаний, которые нужны для выполнения данного вида работы 3. Оценка результатов работы
5. Развитие персонала	<p>Принцип:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. повышения квалификации; 2. самовыражения; 3. саморазвития; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для постоянного развития персонала необходимо периодически пересматривать должностных инструкций 2. Самоконтроль и самостоятельность, влияние на формирование методов исполнения 3. Возможность, а главное способность и саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	<p>Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы</p>	Эффективная система оплаты труда
	<p>Принцип:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. равномерного сочетания стимулов и санкций; 2. мотивации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Точность описания задач, обязанностей и показателей 2. Побудительные факторы, которые могут оказать влияние на повышение эффективности труда

Таким образом, основными принципами формирования кадровой политики являются:

- подчиненность кадровой политики состоянию и задачам стратегического развития предприятия;
- баланс экономических и социальных аспектов кадровой политики;
- обеспеченность работников максимально возможными социальными гарантиями с учетом развития задач предприятия;
- согласованность кадровой политики с региональным рынком труда: по квалификации работников, по уровню оплаты труда, условиям труда, темпам развития предприятия и наличия трудовых ресурсов и др.;
- согласованность решений руководства предприятия вопросов кадровой политики с трудовым коллективом в вопросах кадровой политики при условии соблюдения действующего законодательства. [6]

Этапы выработки кадровой политики.

В первую очередь, необходимо провести анализ ситуации, подготовить прогноз развития предприятия и определить основные стратегические цели организации. Затем приступить к разработке общих принципов кадровой политики, определить ключевые моменты и расставить приоритеты. Далее следует официальное утверждение кадровой политики организации.

На этапе пропагандирования происходит создание системы продвижения кадровой информации, то есть коллектив необходимо проинформировать о разработанной кадровой политике и произвести сбор мнений. Конечно, важно провести оценку финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии.

После этого можно приступить к разработке плана оперативных мероприятий: планированию потребности в персонале, прогнозу численности кадров, формированию штата и структуры.

Далее следует реализация кадровых мероприятий:

- обеспечение программы развития,
- отбор и найм персонала,
- профориентация и адаптация сотрудников,
- формирование команд,
- профессиональная подготовка и повышение квалификации;

И наконец, производится оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала. [2]

Все эти этапы не всегда четко обозначены и представлены в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, кадровая политика существует в каждой организации.

Прежде чем приступить к формированию кадровой политики необходимо выявить потенциальные возможности в сфере управления людьми, определить стороны работы с персоналом, которые нужно усилить для успешной реализации организационной стратегии.

Как любое явление, кадровая политика при её формировании и развитии испытывает влияние, которое оказывает внешние и внутренние факторы.

К факторам внешней среды относятся те, которые организация как субъект управления должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности, но изменить не может. К таким факторам относятся:

- ситуация на рынке труда
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс;
- нормативно-правовая среда;

Факторы внутренней среды — это факторы, поддающиеся управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации
- стиль управления;
- финансовые ресурсы;
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей членов организации, с верным распределением обязанностей между ними, что является источником стабильной и эффективной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

Таким образом, при формировании кадровой политики каждая организация должна обязательно учитывать как внутренние, так и внешние факторы. Демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами, также возможность переподготовки персонала, что относится к ситуации на рынке труда. Важно учесть установленное законодательство в области охраны труда, занятости, социальных гарантий. Вообще, кадровая политика формируется на основе целей организации. Организация должна придерживаться определенным стилем управления, и соответственно, в зависимости от этого должна правильно подбирать нужных специалистов. Необходимо оценить финансовые ресурсы, так как от этого зависит возможность организации осуществлять финансирование мероприятий по управлению персоналом.

Понятие кадровая политика иногда можно заменить и более современным понятием стратегии. В специальную литературу данное понятие вошло в связи с развитием стратегического менеджмента. Когда-то под стратегией понимали искусство поведения полководца в бою, умение четко определить цели военных операций, распределить силы по наиболее важным направлениям.[4]

На сегодняшний день кадровая стратегия –это определение перспективных целей, задач управления персоналом с учетом внешней среды, а также методов, решений, средств и ресурсов, с помощью которых превосходным образом реализуется миссия, достигаются цели и решаются задачи,

обеспечены конкурентные преимущества предприятия. Очевидно, что такое понимание стратегии принципиально не отличается от приведенного выше определения кадровой политики. [4]

Разведение понятий «кадровая стратегия» и «кадровая политика» носит, вероятно, больше теоретический характер. Они тесно переплетены и взаимосвязаны. Для практиков важнее не то, какой термин применить, а какое содержание в него вложить и как его можно использовать при управлении кадрами конкретной организации.

Кадровые стратегии есть единство средств, ресурсов, планов при помощи которых можно достичь конкретных целей по управлению персоналом, вытекающих из кадровой политики на определенном этапе существования (развития) организации.

Кадровые стратегии, способствующие решению задач кадровой политики, могут быть различными, можно выделить:

- стратегию уменьшения издержек на штат;
- стратегию омолаживания персонала;
- стратегию создания эффективного резерва руководящих работников;
- стратегию непрерывного развития штата и управления его знаниями;
- стратегию повышения ответственности руководителей структурных подразделений за эффективное управление персоналом;
- стратегию создания высокодейственных рабочих команд;
- стратегию выращивания специалистов - «звезд», на которых равняются другие работники;
- стратегию объективной оценки трудовой деятельности каждого работника;
- стратегию расширения полномочий специалистов и руководителей;

– стратегию сокращения кадрового состава и взаимозаменяемость персонала одновременно с повышением их ответственности за результаты работы. [5]

При выборе стратегии учитываются различные факторы:

- цели и задачи на текущем этапе развития предприятия;
- внутриорганизационные профессиональные проблемы;
- обстановка на рынке труда;
- конкурентные направления в кадровой сфере;
- координационные и материальные возможности предприятия и т. д.

Схему взаимосвязи кадровой политики, стратегий и их реализации можно видеть на рисунке 1:

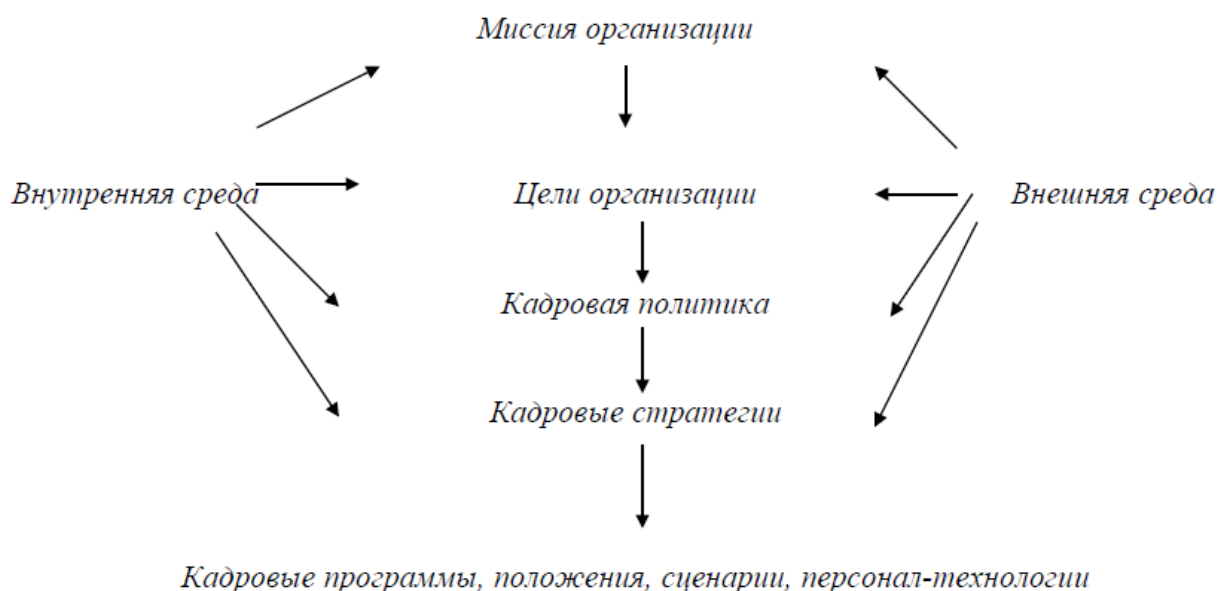


Рисунок 1.1 – Схема взаимосвязи кадровой политики, стратегий и их реализации [4]

Стратегии направлены на достижение целей организации, но как видно на рисунке 1.1, в подчиненном кадровой политике более узком, практическом плане, потому что направлены на ее реализацию и реальное воплощение

Как и кадровая политика, кадровые стратегии разрабатываются на различные периоды и бывают, как правило, долгосрочными и среднесрочными

ми. Многие факторы: стадии развития организации, изменяющиеся организационные цели, другие внутренние и внешние факторы, влияют на выбор срока кадровой стратегии.

Для грамотной реализации любой кадровой стратегии самым важным этапом является качественное комплектование кадров, так как от правильно отобранных кадров зависит эффективность деятельности всей организации в целом. Поэтому, ошибки в подборе кадров дорого обходятся организации, в то время как подбор профессионального персонала является удачным вложением капитала.

Отбор – это скрытая функция, которую осуществляет организация, чтобы выявить из списка заявителей лица, которые наилучшим образом подходят на вакантные должности. При найме персонала в организацию учитываются требования как тактических, так и стратегических задач, следовательно, необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие для организации работники;
- затраты, связанные с привлечением персонала, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в организации;
- не пострадал психологический климат организации;
- личные ожидания работников организации были воплощены в жизнь.

Подбор персонала осуществляется, как правило, в следующих формах: набор, отбор, наем. В организации процесса персонального подбора необходимо учитывать влияние целого комплекса факторов: специфики предприятия, непосредственного окружения, законодательных ограничений и возможностей, местоположения предприятия, рынка рабочей силы и т. д. Тем сложнее и продолжительнее процесс отбора, чем выше должность, на которую претендуют кандидаты. [5]

При отборе кадров в управленческой практике используется несколько видов критериев: квалификационные, то есть те, которые устанавливаются нормативной документацией определенной отрасли или предприятия; объективные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых претендентов некоторым количественным и качественным показателям; психолого-личностные, характеризующие наличие качеств, которые позволяют добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности.

При принятии решения о проведении отбора, важно корректно производить выбор методов и инструментов. При организации проведения конкурсного отбора необходимо внедрять в отделах службы управления персоналом автоматизированную комплексную программу по регистрации и оценке кандидатов. Составление базы данных по кандидатам – последний этап процесса набора персонала на вакантные должности.[5]

Рекрутирование (рекруитмент) т.е. процесс привлечения персонала — это особый вид маркетинговой деятельности. Начинается он с разработки плана человеческих ресурсов и требований к кандидатам на различные должности.



Рисунок 1.2 – Этапы процесса привлечения персонала [5]

На рисунке 1.2 изображен процесс привлечения к работе персонала, который осуществляется в крупных организациях, для которых характерно кадровое планирование на долгосрочный период. Однако в условиях пассивной кадровой политики привлечение персонала может начинаться сразу с процедур набора.

Разработка требований к кандидатам. Требования к кандидатам – это набор характеристик специалиста. Человек, претендующий на конкретную вакантную должность, должен обладать этим набором. На основании данных требований претенденты оцениваются на конкурсной основе в процессе отбора. Следовательно, сформулированные требования влияют на методы оценки кандидатов на должность. Методы же разнообразны, например, оценка конкретных профессиональных знаний, путем собеседования, либо путем тестирования. Личностные качества такие, как стрессоустойчивость, лидерство, мотивация, и т.д., возможно оценить путем различных интервью (тип интервью выбирается в зависимости от оцениваемых качеств).

Проанализировав, легко заметить, что наибольшая текучесть кадров наблюдается на позициях начальных уровней. В этой ситуации для сокращения и снижения рисков многие фирмы предпочитают нанимать так называемый «тэмпэрэри стаф» — временный штат, созданный специализированными агентствами и употребляемый напрокат. При этом фирма обходится без особых проблем. Позиция наблюдателя позволяет определить: подходит или не подходит.

Для поиска кандидата необходимого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактика поиска; при этом она выбирается на основе готовности организации варьировать своими требованиями по трем координатам:

- качество;
- стоимость;
- время.

При подборе на высокие позиции качество, чаще всего, является неизменной величиной. Таким образом, стратегия зависит от времени и финансовых средств, что выделяет компанией на поиск нужных сотрудников.

Стоимость складывается из оплаты времени сотрудников компании, оплаты услуг внешних провайдеров и потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте. Здесь существует возможность экономии. Необходимо только определить, в чем она заключается в каждом конкретном случае, а затем выработать стратегию решений сокращения денежных затрат. Стратегия приемлема тогда, когда располагают временем. При этом нужно точно рассчитать тот период, который можно потратить на поиск. Часто кажущаяся свобода в распоряжении данным ресурсом обманчива. При внимательном подходе выясняется, что каждый день отсутствия компетентного сотрудника на рабочем месте обходится организации дороже гонорара агентства. Как следствие, один из подходящих вариантов:

- обучение своего сотрудника;

- подбор с помощью агентства (необходим творческий подход и экономия ресурсов, связь с агентством, работа с несколькими агентствами не всегда эффективна).

Перед началом анализа в случае необходимости закрыть несколько вакансий, их необходимо классифицировать по критериям матрицы Эйзенхауэра [7]:

- важно и срочно;
- неважно и срочно;
- важно, но не срочно;
- неважно и не срочно.

Можно выделить два вида источников набора персонала: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники наиболее распространены и популярны, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замена внутри компании, то вновь появляется свободное место из-за перемещения работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К первым источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. Ко вторым источникам можно отнести, например, кадровые агентства, средства массовой информации (публикации в печатных изданиях, на радио, на телевидении).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных интернет – порталах, которые создаются для публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме непосредственно от самих соискателей, находящихся в самостоятельном поиске работы без обращения к посредникам.

Рассмотрим преимущества и недостатки названных способов привлечения персонала в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала [8]

Внутренние источники привлечения персонала	
Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Предоставление шансов для роста ▪ Меньшие затраты на привлечение ▪ Наличие знаний о предприятии у претендента ▪ Поддержание уровня оплаты на данном предприятии ▪ Возможность более быстрого заполнения вакансий ▪ Возможность карьерного роста для молодых кадров ▪ Прозрачность кадровой политики ▪ Целенаправленное повышение квалификации ▪ Сокращение текучести 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уменьшение возможностей выбора ▪ Высокие затраты на повышение квалификации ▪ Возможное появление соперничества или напряженности ▪ Слишком тесные взаимоотношения в коллективе. Необъективность при решении деловых вопросов ▪ Назначение на должность "ради сохранения мира". Нежелание сказать "нет" сотруднику, который работал длительное время ▪ Снижение инициативы работников в результате автоматического повышения в должности
Привлечение персонала вне рамок предприятия	
Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Возможности выбора больше • Новые импульсы для предприятия • Человеку со стороны легче добиться признания • Прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в персонале 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие издержки на привлечение персонала • Увеличение текучести • Высокая степень риска испытательного срока • Отсутствие знаний о производстве • Меньше возможностей карьерного роста • Необходимость более высокой оплаты

Предприятие не может обойтись без резерва кандидатов на все должности, из коих организация отбирает наиболее подходящих в случае необходимости. При этом руководство должно учитывать такие факторы, как текучесть, увольнения в связи с окончанием срока договора найма, уход на пенсию, расширение сферы деятельности организации.

Объективное решение о выборе специалиста может основываться на следующих характеристиках:

- образование кандидата;
- уровень его профессиональных знаний;
- профессиональный опыт;
- показатели здоровья;
- личные качества и персональные характеристики.

Как показывает практика, собственники, руководители сегодня начинают осознавать, что персонал становится решающим ресурсом, способным создать конкурентное преимущество организации и принести успех в непростых рыночных условиях. Поэтому на первый план выдвигается эффективная система управления персоналом, сердцевиной которой является кадровая политика. Именно она способна объединить трудовые усилия сотрудников, направленные на достижения целей организации.[4]

Повышение эффективности производства напрямую связано с максимальным использованием возможностей всех ресурсов, в том числе и кадрового потенциала, от уровня развития которого, зависит конкурентоспособность предприятия.

Подводя итог можно отметить, что без благоприятных и хотя бы минимально возможных социальных взаимодействий и условий люди не смогут существовать в организации, следовательно, и не смогут решать профессиональные задачи. Естественное что, отдача труда от работника тем больше, чем благоприятнее условия для реализации его способностей, тем эффективнее его работа. Соответственно, чем эффективнее и производительнее работает персонал, тем больше открывается возможностей для роста производства продукции, товаров, услуг, тем шире возможности для экономического, социального, психологического и нравственного благополучия человека на предприятии, что является и основой благополучия общества.

1.2 Специфика работы с молодыми специалистами на предприятии

Чтобы понять суть специфики работы с молодыми специалистами на предприятии, в первую очередь, важно определиться с самим понятием «молодой специалист». Необходимо сформулировать основные задачи предприятия в работе с молодыми специалистами.

В действующем федеральном законодательстве (Трудовой кодекс РФ, федеральные законы, принятые по вопросам регулирования трудовых отношений) не содержится понятия «молодой специалист».

Однако понятия «молодой специалист», «молодой работник» используется в различных нормативных правовых актах, регулирующих трудовые и иные непосредственно с ними связанные отношения с участием молодых специалистов.

Однако, единые критерии, позволяющие отнести конкретную категорию работников к молодым специалистам, до сих пор не разработаны. В Трудовом кодексе Российской Федерации [9] используется термин: «лицо, получившее среднее профессиональное образование или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам и впервые поступающий на работу по полученной специальности в течение одного года со дня получения профессионального образования соответствующего уровня».

Так, имеется возможность определить примерный перечень основных и дополнительных критериев, которым должен соответствовать выпускник ВУЗа, претендующий на получение статуса «молодой специалист»:

- лицо должно окончить образовательное учреждение высшего профессионального образования, которое имеет государственную аккредитацию;
- на работу по полученной специальности лицо должно поступать впервые;

- лицо должно в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения трудоустроиться по полученной специальности.

Дополнительные критерии могут быть предусмотрены в Отраслевых соглашениях и распространяются только на работников конкретной отрасли.

Для привлечения на работу молодых специалистов, их закрепления в организации, поддержки профессионального становления на начальном этапе трудовой деятельности после окончания образовательного учреждения профессионального образования действующее трудовое законодательство вводит специальные гарантии для молодых специалистов.

Гарантии – это средства, условия и способы, с помощью которых должно обеспечиваться осуществление работником предоставленных ему прав в области социально-трудовых отношений.

К общим гарантиям можно отнести те, которые предоставляются при приеме на работу, при переводе на другую работу или, например, по оплате труда.[9]

К специальным же гарантиям относят те, которые предоставляются в следующих случаях:

- если работника направляется в служебную командировку; [9]
- при переезде работника на работу в иную местность; [9]
- при исполнении каких-либо государственных или общественных обязанностей; [9]
- при совмещении работником работы и учебы; [9]
- при вынужденном прекращении работы не по вине работника; [9]
- при предоставлении работнику ежегодного оплачиваемого отпуска;
- в некоторых определенных случаях прекращения трудового договора; [9]
- если произошла задержка выдачи трудовой книжки при увольнении работника по вине работодателя. [9]

Далее интересно рассмотреть отдельные гарантии прав молодых специалистов.

В случае, если по договоренности с работодателем, молодой специалист должен переехать на работу в другую местность работодатель обязан возместить расходы:

- по переезду работника, членов его семьи и провозу имущества (за исключением случаев, когда работодатель предоставляет работнику соответствующие средства передвижения);
- расходы по обустройству на новом месте жительства.

При этом конкретные размеры возмещения должны быть определены соглашением сторон. [9]

Дополнительные гарантии могут предоставляться молодым специалистам в соответствии с заключенными отраслевыми соглашениями или коллективными договорами, которые приняты на уровне организации и устанавливаются с учетом финансовых возможностей работодателя.

В качестве примера можно привести отдельные гарантии социально-экономических и трудовых прав молодых специалистов, которые могут быть включены в коллективный договор по соглашению между работодателем и представителями работников:

- 1) закрепление наставников за всеми молодыми специалистами в первый год их работы;
- 2) проведение за счет средств работодателя плановой подготовки и повышения квалификации;
- 3) установление надбавок стимулирующего характера:
 - выплата молодому специалисту, впервые поступившему на работу, единовременного пособия в размере не менее оклада (должностного оклада), ставки заработной платы;
 - выплата «подъемных»;
 - установление ежемесячной надбавки в течение 3-х лет после окончания учебного заведения;

– оказание материальной помощи на обустройство по месту жительства;

– содействие в решении жилищных вопросов молодых специалистов (приобретение жилья, предоставление служебного жилья или места в общежитиях, возмещение расходов по оплате жилья, предоставление ссуд или кредитов на приобретение жилья) в пределах финансовых возможностей и др.

Основным этапом при вступлении в профессиональную деятельность является адаптация, которую можно определить как процесс вхождения в новую трудовую ситуацию, где личность и рабочая среда взаимно влияют друг на друга, формируя новую систему взаимодействий и отношений внутри коллектива.

Адаптация представлена следующими формами.

Социальная адаптация представляет собой процесс приспособления индивида к социальной среде и адаптации ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

- вхождение в среду;
- принятие, понимание и усвоение норм и ценностей данной среды;
- деятельное отношение индивида к этой среде, для того, чтобы полностью удовлетворить обоюдные интересы.

Производственная адаптация это, своего рода, процесс внедрения работника в новую для него производственную сферу, освоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, определение и расширения взаимных отношений между работником и производственной средой.

Профессиональную адаптацию характеризует дополнительное освоение возможностей, знаний и навыков, а также формирование профессионально необходимых качеств личности, положительное отношение к своей работе.

Психофизиологическая адаптация предполагает приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Социально-психологическая адаптация — процесс психологического приспособления к коллективу организации, сто неизбежно происходит с освоением новых условий труда любого работника.

Организационная адаптация — осознание понимания собственной роли в производственном процессе организации.

Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации становится уровень заработной платы и, что особенно актуально в последнее время, своевременность ее выплаты.

В зависимости от возраста и опыта работы претендентов выделяют два вида адаптации:

1. Первичная адаптация — приспособление молодых кадров, не получивших ещё опыта профессиональной деятельности (прежде всего это выпускники учебных заведений).

2. Вторичная адаптация — приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих сферу своей деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Нас будет интересовать именно первичная адаптация.

Итак, задачи работы с молодыми специалистами состоят в следующем:

Первое. После прихода молодого специалиста на предприятие его необходимо адаптировать к новой среде и к новой роли. Основными моментами здесь являются: приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта, налаживание деловых и личных контактов с коллегами, включение в общественную деятельность, повышение заинтересованности не

только в личных достижениях, но и в достижениях организации. Для быстрой и эффективной адаптации молодому специалисту нужен наставник. [10]

Руководитель, наставник, рассказывают новому сотруднику о специфике компании, о том, что ему предстоит делать, как будет организован рабочий процесс, а также разъясняют важность работы с другими членами команды.

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Следующая задача – развитие навыков. Для этого используется комплекс специально организованных тренингов и рабочих заданий наставников, которые позволяют развить профессиональные навыки и деловые качества.

Дальше – корпоративное вовлечение. Это процесс формирования лояльности молодого специалиста к компании. Чаще всего вовлечение реализуется через слеты и конференции, когда лучшие из лучших собираются в одном месте, где молодые специалисты разных филиалов знакомятся друг с другом, подводят итоги, обсуждают проблемы, строят планы на будущее. Там же можно проводить обучение.

Следующая задача – реализация инновационного потенциала сотрудников. Не секрет, что от привлечения молодых специалистов руководство компаний ожидает притока свежих идей. Большинство компаний организуют научно-технические конференции, в рамках которых молодые специалисты защищают свои проекты. Основная направленность таких конференций – повышение эффективности работы подразделений и предприятия в целом. Опыт показывает, что недостаточно лишь выдвинуть новую идею. Необходимо также научиться грамотно презентовать свои проекты. После утверждения проекта необходимо обучить молодого специалиста тому, как внедрить идею в жизнь.

И последняя задача – оценка потенциала молодого специалиста. Пожалуй, для любой компании важен вопрос формирования кадрового резерва. На сегодняшний день руководство многих крупных предприятий заинтересовано во возвращении руководителей внутри своей компании. Молодые специалисты периодически проходят кросс-оценку по ключевым показателям деятельности (КПЭ), а также по результатам выполнения рабочих заданий наставников, по результатам участия в тренингах, выполнения домашних заданий, работы на пост-тренинговых практикумах, участия в научно-технических конференциях. Например, после прохождения тренинга молодому специалисту дается задание подготовить презентацию. Он ее проводит, и руководитель в зачетке ставит соответствующую оценку. Руководитель видит, что у молодого специалиста получилось, что не получилось, и они дальше обсуждают, как это можно усовершенствовать. На третьем году работы молодого специалиста акцент делается на развитие его лидерских и деловых качеств.

Для получения скорой отдачи молодые специалисты должны достаточно быстро влиться в бизнес-среду. Опыт показывает, что обычно новые сотрудники сталкиваются с тремя главными проблемами. Первая – нехватка нужной информации, вторая – неправильное распределение рабочего времени, третья – неэффективность коммуникаций, например, многим не удаётся точно донести мысль до адресата.

Программа развития молодых специалистов учитывает эти особенности, и в процессе обучения молодой специалист получает от тренера в первую очередь помощь в решении первоочередных проблем, в результате чего значительно повышается эффективность дальнейшего обучения.

Главной задачей предприятия в работе с молодыми специалистами является развитие интеллектуального потенциала молодых специалистов, повышения их профессионального уровня, подготовка высококвалифицированного кадрового резерва. Необходимо уделять большое внимание оптимальной адаптации и развитию творческой активности молодых специалистов пу-

тем привлечения их к участию в конференциях, тренингах и конкурсах. На профессиональное развитие молодых кадров в значительной степени влияют первые годы работы, поскольку именно этот период считается своего рода испытательным сроком, определяющим в дальнейшем позицию специалиста в социальной и профессиональной среде.

Таким образом, специфика работы с молодыми специалистами заключается в поддержке профессионального становления их на начальном этапе трудовой деятельности, для этого действующим трудовым законодательством введены специальные гарантии для молодых специалистов. На уровне организации для молодых специалистов устанавливаются дополнительные гарантии. Уделяется большое внимание адаптации молодых специалистов, организуются всевозможные тренинги, слеты и конференции. Также особенностью работы с молодым специалистом являются различные оценки его потенциала

Планомерная работа с молодыми специалистами, формирование кадрового резерва позволяют сохранить кадровый потенциал на уровне, обеспечивающем высокие технико-экономические показатели предприятия.

2 Анализ мероприятий по развитию молодых специалистов ОАО "Томскнефть" ВНК

2.1 Система наставничества и ее роль в развитии компании

ОАО "Томскнефть" ВНК ответственный работодатель, который соблюдает положения трудового законодательства, активно взаимодействует с профсоюзной организацией, обеспечивает достойные условия работы своим сотрудникам и предоставляет все возможности для их профессионального развития и карьерного роста. На сегодняшний момент численность ОАО "Томскнефть" ВНК составляет более 3,9 тысячи человек, средний возраст сотрудников — 37 лет. Коллектив томских нефтяников всегда отличался высоким профессионализмом: более половины сотрудников Общества имеют высшее профессиональное образование. В связи с тем, что Общество занимается высокотехнологичной деятельностью, 100% персонала двух последних категорий состава персонала по образованию, представленного на рисунке 2.1, («среднее общее» и «не имеют среднего общего») обучены одной или несколькими рабочими профессиям.



Рисунок 2.1— Состав персонала ОАО «Томскнефть» ВНК по образованию

В Обществе работает 1541 молодой работник (в возрасте до 34 лет), это 38% от всех сотрудников. Статус молодого специалиста имеют 162 человек.

Основы молодежной политики в Обществе, цели, принципы и направления по подготовке молодых кадров, ориентированию их на трудоустройство в Общество, социальной поддержке, развитию производственного и творческого потенциала молодых работников и специалистов Общества и ее реализации определяет стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК «Молодежная политика» № П2-03 С-0084 ЮЛ-098.

Молодой работник – работник Общества в возрасте от 18 до 33 лет, принятый на работу по трудовому договору, заключенному на неопределенный срок.[11]

Молодой специалист – молодой работник, соответствующий следующим требованиям:

- с данным сотрудником заключен трудовой договор на неопределенный срок в Обществе не позднее 2-х месяцев со дня окончания его обучения на очном отделении в высшем учебном заведении;
- имеет средний балл по диплому не ниже 4.0;
- имеет высшее профильное образование (очная форма обучения) по специальности, связанной с его трудовой деятельностью в Обществе;
- прошел в установленном порядке тестирование профессиональных знаний по рабочей специальности с результатом не ниже базового/среднего уровня (для персонала категории «рабочий»);
- прошел тестирование на системность мышления с результатом не ниже среднего уровня (для персонала категории «РСС»).[11]

Для предприятия имеет большое значение быстрое включение молодых специалистов в деятельность организации, поскольку, от степени, сроков и результатов адаптации в определенной мере зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, уровень актив-

ности, состояние трудовой дисциплины, их стабильность, процесс формирования личности.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. сокращение текучести кадров сегодня в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

Большую опасность для молодого специалиста в период адаптации представляет малокомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

Положение ОАО «Томскнефть» ВНК «О наставничестве и наставниках» определяет условия и порядок организации системы наставничества молодых специалистов ОАО «Томскнефть» ВНК, а также процедуры отбора наставников, их права и обязанности за организацию и эффективность этой работы.

Наставничество – одно из приоритетных направлений корпоративной кадровой политики Общества. Работа, индивидуально проводимая специально отобранными и подготовленными наставниками ОАО «Томскнефть» ВНК с молодыми специалистами в течение первого года их работы в Обществе после окончания высшего учебного заведения.

Наставник МС – специально отобранный и подготовленный высококвалифицированный сотрудник ОАО «Томскнефть» ВНК (с высшим профессиональным образованием и стажем работы по специальности не менее 5 лет), проводящий в индивидуальном порядке работу с молодыми специалистами по их адаптации к производственной деятельности, корпоративной культуре, профессиональному развитию. [12]

Для развития компании особенно важно обеспечить с помощью наставников качественное и своевременное введение в должность вновь принятых на работу молодых специалистов, обеспечить эффективную работу с мо-

лодыми специалистами по их индивидуальному развитию, профессиональному и карьерному росту в Обществе.

Именно поэтому с 2012 года в ОАО «Томскнефть» ВНК институт наставничества претерпел серьезные преобразования.

Оценка системы наставничества, которая существовала ранее, показала, что 87% молодых специалистов отмечали важную роль наставника в процессе адаптации и решении производственных задач, но лишь 45% действующих на тот момент наставников готовы были выполнять эту роль дальше. Более 60% руководителей подразделений считали организацию работы неэффективной. Проанализировав результаты оценки, сотрудники управления развития персонала пришли к выводу, что систему пора менять. Первое слабое место - этап отбора наставников, их назначал приказом линейный руководитель.

Поэтому, было принято решение создать базу наставников по «Томскнефти». Людей, которые заинтересованы в том, чтобы осуществлять эту деятельность, передавать свои знания, и тех, которые не только хотят, но и могут это делать. Сейчас это 157 наставников, понимающих цели и задачи Общества, действующих в соответствии с этическими принципами и ценностями Общества, обладающих ключевыми компетенциями. Данные работники имеют соответствующий склад характера, обладают такими личностными качествами, как способность убедительно излагать свои мысли, коммуникабельность, доброжелательность, внимательность к людям, ответственность, эмоциональная устойчивость, толерантность. Они обладают высокой квалификацией и большим практическим опытом в сфере своей деятельности и имеют общий стаж работы по соответствующей специальности не менее пяти лет.

Для многих работников наставничество – это способ проявить себя, принести пользу предприятию. Не последнюю роль играет и материальная мотивация. До преобразования это было еще одним слабым местом в системе. За наставничество как таковой не существовало ежемесячной надбавки.

Платили по итогам каких-то мероприятий, по итогам адаптационного года или по победам молодых специалистов в научно-технических конференциях. Было принято решение изменить эту систему и сделать ежемесячную надбавку в размере 10% от заработка, от того, что человек получает на руки, но не менее 3,5 тысяч и не более 7 тысяч рублей.

Целью процесса наставничества МС являются:

- ✓ адаптация МС;
- ✓ воспитание добросовестности, ответственности, инициативности, дисциплинированности, уважения к профессии;
- ✓ приобщение МС к корпоративной культуре, передача традиций, стандартов поведения, правил делового и внеслужебного общения;
- ✓ выявление недостатков в профессиональной подготовке МС;
- ✓ передача профессиональных знаний и умений.

В обязанности наставника входит:

- приобщать к корпоративной культуре, передавать традиции, правила делового и внеслужебного общения, стандарты поведения;
- выявлять проблемные места в профессиональной подготовке МС и контролировать его работу по их устранению. Рекомендовать приоритетные направления в обучении;
- вносить предложения линейному руководителю о премировании/наказании МС в соответствии с действующим в Обществе порядком;
- рекомендовать горизонтальное и вертикальное перемещение МС в соответствии с его профессиональными способностями;
- оказывать помощь в организации рабочего места МС;
- осуществлять контроль работы МС;
- передавать приобретенный практический опыт работы с МС другим Наставникам.

Наставник имеет право:

- отказаться от наставничества до истечения установленного срока в случае нарушения молодым специалистом установленных правил трудовой

дисциплины, невыполнения молодым специалистом плана «Адаптационного листа МС» с предоставлением в управление оценки и развития персонала ОАО «Томскнефть» ВНК (УОиРП) мотивированного обоснования своего решения. Окончательное решение о целесообразности продолжения наставничества над таким молодым специалистом принимает УОиРП (решение о снятии наставника /о назначении наставника взамен ранее назначенного);

- инициировать прекращение срока наставничества в случае досрочного и успешного выполнения молодым специалистом плана «Адаптационного листа МС» и проявления им качеств, позволяющих сократить срок наставничества (качественное и своевременное исполнение должностных обязанностей, проявление разумной инициативы, умение работать в команде).

В целях обеспечения эффективной работы Наставника:

- УОиРП оказывает методическую помощь в работе Наставника;
- УОиРП организует повышение квалификации Наставников по вопросам, связанным с наставничеством.

Схема реализации процесса «Наставничество» представлена в Приложении А.

Наставник совместно с МС в течение месяца с момента назначения наставника заполняют «Адаптационный лист МС» [Приложение В] в части адаптации на рабочем месте, определяя три развивающие цели на год для МС, УОиРП согласовывает, а линейный руководитель утверждает «Адаптационный лист МС».

Наставник контролирует достижение МС трех развивающих целей. По истечению первого года работы, заносит информацию в адаптационный лист МС в части адаптации на рабочем месте, о достижении поставленных целей и направляет адаптационный лист МС в УОиРП.

Каждые полгода, с момента назначения наставника молодому специалисту, Наставник заполняет «Отчет наставника МС за полгода» [Приложение С], подписывает отчет у руководителя (начальник цеха/службы/управления)

и передает в УОиРП. УОиРП направляет для заполнения МС лист «Оценка работы наставника молодым специалистом» [Приложение D] за тот же отчетный период.

Наставник несет ответственность за выполнение мероприятий «Адаптационного листа МС», своевременное представление «Адаптационного листа МС» и «Отчета наставника МС за полгода».

На основании полученного от наставника отчета и листа оценки МС, УОиРП принимает решение:

- о прекращении или продлении срока наставничества над МС, с пометкой в отчете наставника: «Рекомендован для дальнейшей работы в качестве наставника» или «Не рекомендован для дальнейшей работы в качестве наставника»;
- об исключении из базы наставников, в случае, если наставник не рекомендован для работы с МС. МС назначается новый Наставник из Базы наставников/

Эффективность наставничества объясняется его индивидуальным характером, никакая другая форма обучения не может быть столь адресной и приближенной к реальным условиям. Наставник может быстро реагировать на допущенные его подопечным ошибки, детально разобрать их и указать на правильный ход работы.

Сегодня система наставничества в «Томскнефть» обеспечивает качественное и своевременное введение в должность вновь принятых на работу молодых специалистов, эффективную работу с молодыми специалистами по их индивидуальному развитию, профессиональному и карьерному росту в Обществе. Это помогает предприятию вырастить грамотных специалистов, которые будут способны решать производственные задачи, повышать эффективность показателей работы Общества. Если уделить достаточное внимание перспективному молодому специалисту, который сам проявляет желание обучаться, приобретать профессиональные навыки, впитывать знания от на-

ставника, то в будущем компания может получить и компетентного руководителя.

На сегодняшний день оценка системы наставничества показывает ее явные улучшения. К примеру, сейчас уже, не 87 %, а 94 % молодых специалистов отмечают важную роль наставника в процессе их адаптации. Более 85% руководителей подразделений теперь считают организацию системы работы эффективной. Благодаря помощи своих наставников, всё больше молодых специалистов 1 года принимают участие в научно-технических конференциях и конкурсе «Лучший по профессии» около 48%. А это очень серьезный показатель, так как для молодого специалиста 1 года участие в таких мероприятиях дается достаточно тяжело.

2.2 Подходы к оценке эффективности программ развития молодых специалистов

В ОАО «Томскнефть» ВНК ведётся целенаправленная работа с молодёжью по системе «школа - вуз - предприятие» в рамках системы образовательной политики Общества, представленной на рисунке 2.2



Рисунок 2.2 – Система образовательной политики Общества [13]

Ежегодно коллектив «Томскнефти» пополняют несколько десятков выпускников высших и средних учебных заведений. Для обеспечения прито-

ка в Общество перспективных молодых специалистов, получивших высшее и/или среднее профессиональное образование, подготовленных к решению основных задач бизнеса, Общество проводит активную работу, направленную на их развитие, мотивацию и отбор лучших студентов для трудоустройства в Общество.

Положение ОАО «Томскнефть» ВНК «Организация рекрутинга молодых специалистов» устанавливает порядок взаимодействия между структурными подразделениями ОАО «Томскнефть» ВНК и профильными образовательными организациями высшего образования и профессиональными образовательными организациями в области выявления, подбора и привлечения выпускников профильных специальностей для работы в ОАО «Томскнефть» ВНК.[14]

Этапы организация рекрутинга молодых специалистов Обществе:

- ✓ планирование потребности в молодых специалистах, составление плана потребности в МС на 5 лет с разбивкой по специальностям и годам выпуска;
- ✓ проведение имиджевых мероприятий с целью информирования студентов образовательных организаций о текущей и перспективной деятельности Общества, кадровой и молодежной политике, условиях приема на практику и трудоустройства, формирующих в студенческой среде положительный имидж Общества как привлекательного работодателя и способствующих мотивации наиболее успешных и перспективных студентов на работу в Обществе;
- ✓ организация и проведение производственной и преддипломной практик студентов;
- ✓ выявление и подбор перспективных студентов с целью их дальнейшего трудоустройства в Общество.

Томскнефть оказывает благотворительную помощь направленную на развитие научно-методической и материально-технической базы образовательных организаций высшего и профессионального образования, необходи-

мую для качественной подготовки студентов, модернизацию и совершенствование учебных программ, отвечающих современным требованиям бизнеса.

Для Общества очень важно подготовить студентов к самостоятельной профессиональной деятельности, дать студентам возможность приобрести практические навыки по направлениям подготовки (специальностям). Это становится возможным только при успешной организации и проведении производственных практик, что помогает студентам познакомиться с процессами, структурой и управлением Общества, основными и вспомогательными подразделениями, организацией производства и технологическими процессами;

Развитию молодых специалистов (МС) уделяется большое внимание, основная цель которого - всестороннее развитие личности. Программы развития рассчитаны на три года.

Целью работы с молодыми специалистами является: формирование и развитие нового поколения специалистов и руководителей вертикально-интегрированной нефтяной Компании в соответствии с потребностью бизнеса.

Задачи работы с молодыми специалистами:

- обеспечение оптимальных сроков адаптации молодых специалистов к эффективному исполнению производственных задач;
- создание управляемых условий для профессионального развития и роста молодых специалистов;
- формирование резерва специалистов и руководителей различных направлений деятельности. [15]

В Обществе отлично организована работа по формированию, развитию и использованию потенциала внутреннего кадрового резерва.

Внутренний кадровый резерв – это группа работников Общества, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих квалифи-

кационным требованиям и специально выбранных для подготовки и последующего их назначения на руководящие должности.

Система внутреннего кадрового резерва – это система выявления работников на разных управленческих уровнях Общества, обладающих потенциалом к развитию, их планомерной подготовки и карьерного продвижения.[16]

Целью формирования внутреннего кадрового резерва является выявление и развитие талантливых работников для максимального использования их потенциала при достижении бизнес-целей Общества. Для компании очень важно удержать лучших работников, а это можно сделать, предоставив им ясно-определенные возможности развития и карьерного роста. Также, что немало важно, Общество обеспечивает себе долгосрочную кадровую защищенность посредством формирования базы кандидатов для назначения на целевые позиции.

Внутренний кадровый резерв подразделяется на несколько категорий, одной из которой является молодой стратегический резерв. Данный резерв включает лучших резервистов до 33 лет в том числе молодых специалистов, выбранных для целенаправленного продвижения на должности руководителей начального управленческого звена.

Отбор кандидатов во внутренний кадровый резерв Общества осуществляется через оценочные мероприятия, целью которых является - определить уровень мотивации кандидата к развитию и его способность анализировать различного рода бизнес-информацию. Для молодых специалистов, рекомендованных к зачислению в Молодой стратегический резерв, осуществляется индивидуальное планирование карьеры. В процессе планирования карьеры определяются целевые позиции, на которых могут быть максимально использованы способности и потенциал резервиста и осуществляется его закрепление за данными позициями. Перечень мероприятий для подготовки и развития резервистов, который представлен в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Перечень мероприятий для развития и подготовки резервистов

Категория внутреннего кадрового резерва	Категория мероприятий	Мероприятия
Молодой стратегический резерв	Обучение (~10 дней в году)	<ul style="list-style-type: none"> • тренинговые программы в рамках управленческого обучения в соответствии с разработанным ИПР • обучающие программы в рамках профессионально-технического обучения в соответствии с разработанным ИПР • участие в конференциях
	Развивающий опыт (ближняя готовность – до 60 дней в году, дальняя – до 30 дней в году)	<ul style="list-style-type: none"> • участие в приоритетных проектах Компании • ротация
		<ul style="list-style-type: none"> • стажировки по получению передового опыта

Система внутреннего кадрового резерва помогает сформировать привлекательный имидж Общества как работодателя, способствующий привлечению не только квалифицированных, но и высокопотенциальных работников, а именно талантливых и перспективных молодых специалистов.

С целью создания благоприятных условий для осуществления молодыми работниками инновационной деятельности, повышения их инициативы и эффективности применения знаний, выявления молодых специалистов с лидерским потенциалом, а так же вовлечение их в решение актуальных производственных проблем Общество уже 18 лет проводит научно-технические конференции. Проекты, предложенные молодёжью, реализуются на практике. Традиционным стало проведение Смотра-конкурса «Лучший по профессии», порядок организации и проведения Смотра-конкурса среди работников регламентирует положение [17].

На конференции молодые специалисты, защищают проекты, направленные на улучшение производственных процессов (повышение эффективности, сокращение производственных затрат, внедрение новых форм и мето-

дов работы, использование передовых технологий и т.п.). Проблематика (примерные темы) проектов определяются главными инженерами Общества и главными специалистами по направлениям производственной деятельности. [15]

Лучшие проекты реализуются на практике. Так в 2015 году экономический эффект от внедренных проектов в Обществе составил 642 694 тыс.руб. Всего таких проектов было 6. К примеру, реализованное предложение применения тепловой изоляции из жидкокерамических материалов (TLM Ceramic) сэкономило компании в 2015 году 720 тыс.руб.

На предприятиях топливно-энергетического комплекса ежегодно проводится большой комплекс капитальных ремонтов, реконструкций различных объектов, среди которых: линейные части магистральных трубопроводов, здания и сооружения, коммуникации, инженерные сети. Данные мероприятия требуют от специалистов современного подхода к планированию и проведению работ, что невозможно без внедрения новых технологий и материалов. один из важных аспектов при проведении строительных работ, капитальных ремонтов, реконструкций различных объектов – тепловая изоляция. Эта тема особенно актуальна для оборудования и инженерных коммуникаций, эксплуатируемых в условиях низких температур.

В качестве альтернативы устаревшим методам в предложенном проекте была рассмотрена возможность применения жидкокерамических теплоизоляционных материалов.

Для расчета экономической эффективности применения жидкокерамических теплоизоляционных материалов работник предложил сравнить затраты на проведение теплоизоляционных работ трубопровода диаметром 114 мм на участке длиной 10000 м. Для сравнения использовал минераловатный утеплитель толщиной 50 мм.

Он, отметил, что при использовании в качестве утеплителя минеральной ваты вначале необходимо выполнить антикоррозионное покрытие трубопровода грунтовкой в 2 слоя, стоимость которого составит 127 тыс.руб..

Поверх слоя минеральной ваты укладывается слой рубероида – 314 тыс.руб. В роли защитного покрытия выступает оцинкованное железо – 1 523 тыс.руб. Итого, затраты составят 2 582 тыс.руб. При использовании TLM Ceramic дополнительных материалов и обработки поверхности трубопровода не требуется, поскольку покрытие обладает великолепными антикоррозионными свойствами, его стоимость составит 1 861 тыс.руб. Подробный расчет экономической эффективности представлен в Приложении Е.

Экономический эффект от ещё одного проекта, который был внедрен составил 46 223 тыс.руб. Известно, что материалы, которые находятся в скважинных условиях, подвергаются воздействию коррозии. Авторами проекта было представлена динамика изменения с 2007 г. по 2013 г. в ОАО «Томскнефть» ВНК. Они выяснили, что за 7 лет количество коррозионных отказов увеличилось в 4,5 раза.

Имеющаяся практика противокоррозионных мероприятий в Обществе и других компаний предлагает 3 основных типа «защиты»: стойкие материалы, покрытия и химизацию. Каждый из методов защиты имеют свои достоинства и недостатки. Авторами проекта было предложено необходимое решение по сокращению коррозионной активности: внедрение центраторов-стекателей для колонн насосно-компрессорных труб. Данное решение обладает максимальным набором достоинств, при минимальном количестве ограничений по эксплуатации.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что ОАО «Томскнефть» ВНК понимает важность не только материальных и природных ресурсов, но и человеческих и активно включилась в борьбу за таланты.

Общество начинает подготовку своих молодых специалистов ещё тогда, когда они только учатся в образовательных организациях, проводится активная работа направленную на их развитие, мотивацию и отбор лучших студентов для трудоустройства в Общество. В Обществе реализована работа по формированию, развитию и использованию потенциала внутреннего кадрового резерва, а конкретно для молодых специалистов – молодого стратеги-

ческого резерва. В компании созданы благоприятные условия для осуществления молодыми специалистами инновационной деятельности, вовлечение их в решение производственных проблем. Главным показателем эффективности развития молодых специалистов является то, что последние годы внедрение разработанных проектов данных работников приносит Обществу реальный экономический эффект.

3 Социальная ответственность

Введение

Рабочее место располагается в кабинете. Высота кабинета 2,5 м, длина 4м, ширина 3м. В кабинете имеется одно окно. На рабочем месте имеется персональный компьютер, принтер, стол, стул, шкаф.

Работа осуществляется за персональным компьютером, преимущественно сидя за столом.

При осуществлении работы возможно поражение электрическим током, повышение уровня шума, недостаточная освещенность, несоответствующие микроклиматические параметры, а так же возникновение пожара. Все эти факторы негативно сказываются на здоровье и самочувствие.

3.1 Техногенная безопасность

Все опасные и вредные производственные факторы (ОВПФ), согласно ГОСТ 12.0.003–74 [18] подразделяются на четыре группы: физические, химические, биологические и психофизиологические. Из всех перечисленных факторов в наших условиях работы на организм действуют только физический и психофизиологические факторы.

К физическим опасным и вредным производственным факторам относятся: повышенные уровни шума; повышенная или пониженная влажность, подвижность; повышенный уровень ионизирующих излучений; повышенная напряженность электрического, магнитного полей; отсутствие или недостаток естественного света; недостаточная освещенность рабочей зоны; повышенная яркость света; пониженная контрастность.

К психофизиологическим опасным и вредным производственным факторам относятся физические (статические и динамические) и нерв-психические перегрузки (умственное перенапряжение, перенапряжение анализаторов, монотонности труда, эмоциональные перегрузки).

При работе с ЭВМ основную опасность представляет излучение монитора, которое может отрицательно сказаться на здоровье человека.

Спектр этого излучения достаточно широк: это и рентгеновское излучение, и инфракрасное излучение, и радиоизлучение, а также электростатические поля. Самое опасное из излучений монитора – переменное электрическое поле.

Шумы – ухудшают условия труда, оказывая вредное воздействие на организм человека, снижается острота зрения, слухов, ослабевает внимание, повышается кровяное давление. Механические колебания с частотой ниже 20 и выше 20000 Гц не вызывают слуховых ощущений, оказывают вредное биологическое воздействие на человека.

Освещенность также важна при работе с компьютером. Работа с дисплеем при неправильном выборе яркости и освещенности экрана, контрастности и наличием бликов приводит к быстрому утомлению, снижению внимания, ухудшению зрения, высокой психической нагрузке.

При работе с компьютером имеется возможность поражения электрическим током. Ток воздействует на нервную систему, на мышцы, на сердце, что может привести к серьезным последствиям.

3.1.1 Анализ вредных факторов

1) Отклонение параметров микроклимата

Повышенная или пониженная температура помещения может привести к снижению работоспособности человека. В соответствии с требованиями ГОСТ 12.1.005 – 76 [19] нормальная работоспособность человека поддерживается при температуре плюс (23-25)°С в теплый период года. Работа в офисном помещении по уровню трудозатрат относится к категории Ia.

Таблица 3.1 – Оптимальные величины показателей температуры на рабочих местах

Период года	Категория работ по уровню энергозатрат, Вт	Температура воздуха, °С	Температура поверхностей, °С
Холодный	Ia (до 139)	22-24	21-25
Теплый	Ia (до 139)	23-25	22-26

Оптимальные величины показателей влажности воздуха на рабочих местах помещений представлены в таблице 3.2. Работа в офисном помещении относится к категории работ Ia.

Таблица 3.2 - Оптимальные величины показателей влажности воздуха на рабочих местах

Период года	Категория работ по уровню энергозатрат, Вт	Относительная влажность воздуха, %
Холодный	Ia (до 139)	60-40
Теплый	Ia (до 139)	60-40

Оператор подвержен сильным эмоциональным и умственным перегрузкам. Это связано с монотонностью работы, постоянным напряжением зрения, длительным нахождением человека в одном и том же положении.

Для уменьшения влияния вредных факторов предусмотрены ряд требований утвержденных санитарными правилами и нормами СанПиН 2.2.4.548-96 [20].

2) Освещенность

Информация, которую человек получает из внешнего мира, поступает в основном через зрительный канал. Поэтому качество информации, получаемой посредством зрения, во многом зависит от освещения. Неудовлетворительное освещение может исказить информацию; кроме того,

оно утомляет не только зрение, но вызывает утомление организма в целом. Неправильное освещение может также, являться причиной травматизма: плохо освещенные опасные зоны, слепящие лампы и блики от них, резкие тени ухудшают или вызывают полную потерю ориентации работающих.

На практике пользуются двумя видами освещения — естественным и искусственным [21].

Диапазон длин волн солнечного излучения в оптической области спектра находится в пределах от 0.1 до 3.4 мкм. Оптическая часть спектра включает видимую и невидимую (ультрафиолетовую и инфракрасную) части спектра.

Ультрафиолетовые излучения (УФ) оказывают биологически положительное воздействие на организм человека, одновременно вызывая потемнение кожи (загар). При высоких интенсивностях ультрафиолетовые излучения вызывают ожоги кожи, а проникая в глаз и фокусируясь хрусталиком на светочувствительной оболочке глаза — сетчатке, могут вызвать ее ожог, что может привести к частичной или в тяжелых случаях к полной потере зрения.

Ультрафиолетовые излучения возникают при получении высокотемпературных расплавов, электро- и газовой сварке, при работе кварцевых ламп, электрической дуги высокой интенсивности, лазерных установок и пр. Защита от ультрафиолетовых излучений осуществляется достаточно просто — их не пропускает ткань обычной одежды и очки с простым стеклом.

Инфракрасные излучения проявляются в основном в их тепловом воздействии.

Видимые излучения, занимающие интервал спектра от 0.38 до 0.78 мкм. При больших интенсивностях они вызывают ослепленность и снижение остроты зрения.

Параметры систем естественного и искусственного освещения требуемые для оптимального освещения рабочего места приведены в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Параметры систем естественного и искусственного освещения

Наименование рабочего места	Тип светильника и источника света	Коэффициент естественной освещенности, КЕО, %		Освещенность при совмещенной системе, лк	
		Класс условий труда	Норм. Значение (E_n)	Класс условий труда	Норм. Значение (E_n)
Офис	Естественное боковое освещение; искусственное общее освещение	2	0,5	2	300-500

Размещение светильников должно быть локализованным (светильники размещаются непосредственно над рабочим местом) или симметричным (светильники располагаются равномерно по всему потолку помещения).

3) Шум

На рабочем месте действует действует, исходя из ГОСТ 12.1.003-83 [18], постоянный шум. Шум возникает в помещении при ходьбе, передвижении стульев, открывании двери, а также создается кондиционерами и вентиляторами для охлаждения нагреваемых частей ЭВМ.

Основной характеристикой шума является уровень звукового давления в активной полосе частот (в которой происходит удвоение частоты) со среднегеометрическими частотами 63, 125, 250, 500, 1000, 2000, 4000, 8000 Гц, вычисляемый по формуле:

$$L = 20 \lg \frac{P}{P_0} , \quad (3.1)$$

где L -уровень звукового давления, дБ;

P - среднеквадратическая величина звукового давления, $Па$;

P_0 - пороговая величина, воспринимаемая человеческим ухом,

$P_0 = 2 \cdot 10^{-5} Па$.

Согласно СН 2.2.4/2.1.8.562-96, уровень шума не должен превышать 50 дБА [22].

Для снижения воздействия шума применяются методы звукопоглощения и звукоизоляции.

3.1.2 Анализ опасных факторов

1) Электробезопасность

Электрические установки, к которым относятся ЭВМ, источники питания, представляют для человека потенциальную опасность. В процессе эксплуатации или при проведении профилактических работ человек может коснуться частей, находящихся под током.

Согласно классификации помещений по электробезопасности дипломный проект разрабатывался в помещении без повышенной опасности (класс 01 по ГОСТ 12.1.019-85) [23], характеризующимся наличием следующих условий:

- напряжение питающей сети 220В, 50Гц;
- относительная влажность воздуха не более 75%;
- средняя температура не более 35°C.

При нормальном режиме работы оборудования опасность электропоражения невелика, однако, возможны режимы, называемые аварийными, когда происходит случайное электрическое соединение частей оборудования, находящихся под напряжением с заземленными конструкциями.

Основными техническими способами и средствами защиты от поражения электрическим током являются:

- защитное зануление;
- выравнивание потенциалов;

- защитное заземление;
- электрическое разделение сети;
- изоляция токоведущих частей;
- оградительные устройства и другое.

Предельно допустимые значения напряжений прикосновения и токов:

- а. Предельно допустимое значение напряжений прикосновений и токов установлены для путей тока от одной руки к другой и от руки к ногам.
- б. Напряжение прикосновения и токи, протекающие через тело человека при нормальном (не аварийном) режиме электроустановки, не должно превышать значений, указанных в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Напряжение прикосновения и токи

Род тока	U, В	I, mA
Переменный, 50 Гц	2,0	0,3
Переменный, 400 Гц	3,0	0,4
Постоянный	8,0	1,0

На данном рабочем месте в качестве источников статического электричества выступают компьютеры, оргтехника и другие электроприборы. Они являются распространителями заряда и создают электростатические поля.

Статическое электричество:

- раздражает нервные окончания кожи человека, поэтому в тканях организма происходит изменение ионного состава;
- при постоянном воздействии вызывает повышенную утомляемость, раздражительность, плохой сон;
- изменяет кожную чувствительность и сосудистый тонус;
- вызывает спазм сосудов и функциональные нарушения в центральной нервной системе.

Методы защиты от воздействия статического электричества:

- влажная уборка, чтобы уменьшить количество пылинок в воздухе и на предметах офиса;
- использование увлажнителей воздуха;
- регулярное проветривание;
- защитное заземление.

2) Пожарная безопасность

Описывается в разделе 3.3 Безопасность в чрезвычайных ситуациях.

3.2 Региональная безопасность

При выполнении данной работы отсутствует воздействие на атмосферу и гидросферу. Имеется воздействие на литосферу в виде отходов, которые возникают при замене оборудования и мебели, ввиду устаревания или неисправности.

Старая техника и офисная мебель, отправленные на свалку, являются одной из причин загрязнения окружающей среды.

Решением проблемы является процедура утилизации.

Сегодня утилизация компьютеров – это обязательная процедура для всех официально работающих предприятий и юридических лиц. И нарушение ее ведет к налоговой и административной ответственности.

Помимо утилизации техники, необходимо производить утилизацию и офисной мебели.

Организации, для сохранения окружающей среды, необходимо обращаться в утилизирующую компанию, которые имеются в каждом городе.

Процедура утилизации для организации заключается в выполнении следующих этапов:

1. Выявление ненужного или неисправного оборудования, которое подлежит утилизации.
2. Списание оборудования.
3. Формирование списка оборудования, передаваемого на утилизацию.

4. Подписание договора с утилизирующей компанией.

При переработке утилизирующая компания производит разбор техники. Определяет содержащиеся в ней компоненты и материалы, которые подлежат переработке в сырье для изготовления новой техники.

Средняя цена по г. Томск на утилизацию указана в таблице 3.5:

Таблица 3.5 – Цены на утилизацию по г. Томск

Наименование	Цена, руб.
Системный блок	200
Монитор	250
Принтер А4	275
Телефон	100

3.3 Безопасность в чрезвычайных ситуациях

Наиболее вероятными чрезвычайными ситуациями антропогенного характера являются пожары.

Понятие пожарная безопасность означает состояние объекта, при котором исключается возможность пожара, а в случае его возникновения предотвращается воздействие на людей опасных факторов пожара и обеспечивается защита материальных ценностей. Пожарная безопасность регламентируется ГОСТ 12.1.033-81 [24].

Наличие множества деревянных изделий (столы, шкафы), электропроводов и электроприборов напряжением 220 В дает право отнести помещение, в котором проводилась дипломная работа, по степени пожаро – и взрывобезопасности к категории «В» согласно ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности» [25].

Опасными факторам пожара для людей являются открытый огонь, искры, повышенная температура воздуха и предметов, токсичные продукты горения, дым, пониженная концентрация кислорода, обрушение и повреждение зданий, сооружений, установок, а так же взрыв.

Для предотвращения пожара необходимы следующие меры:

- предотвращение образования горючей среды;
- предотвращения образования в горючей среде источников зажигания;
- поддержание температуры и давления горючей среды ниже максимально допустимых по горючести.

Противопожарную защиту обеспечивают следующие меры:

- максимально возможное применение негорючих и трудногорючих материалов;
- ограничение количества горючих веществ и их надлежащее размещение;
- изоляция горючей среды;
- предотвращение распространения пожара за пределы очага;
- применение средств пожаротушения;
- эвакуация людей;
- применение средств индивидуальной и коллективной защиты;
- применение средств пожарной сигнализации и средств извещения о пожаре;
- организация пожарной охраны.

Организационными мероприятиями по обеспечению пожарной безопасности являются обучение рабочих и служащих правилам пожарной безопасности; разработка и реализация норм и правил пожарной безопасности, инструкций о порядке работы с пожароопасными веществами и материалами; изготовление и применение средств наглядной агитации по обеспечению пожарной безопасности.

3.4 Законодательное регулирование проектных решений

Законодательством РФ регулируются отношения между организацией и работниками, касающиеся оплаты труда, трудового распорядка, социальных отношений, особенности регулирования труда женщин, детей, людей с ограниченными способностями и др.

Продолжительность рабочего дня не должна превышать 40 часов в неделю. Для работников до 16 лет – не более 24 часов в неделю, от 16 до 18 лет – не более 35 часов, как и для инвалидов I и II группы. Для работников, работающих на местах, отнесенных к вредным условиям труда 3 и 4 степени – не более 36 часов.

Возможно установление неполных рабочих дней для беременной женщины; одного из родителей (опекуна, попечителя), имеющего ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида в возрасте до восемнадцати лет) [9]. Оплата труда при этом производится пропорционально отработанному времени. Ограничений продолжительности ежегодного основного оплачиваемого отпуска, исчисления трудового стажа и других трудовых прав при этом не имеется.

При работе в ночное время продолжительность рабочей смены на один час. К работе в ночные смены не допускаются беременные женщины; работники, не достигшие возраста 18 лет; женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, инвалиды, работники, имеющие детей-инвалидов, а также работники, осуществляющие уход за больными членами их семей в соответствии с медицинским заключением, матери и отцы – одиночки детей до пяти лет [9].

Организация обязана предоставлять ежегодные отпуска продолжительностью 28 календарных дней. Для работников, занятых на работах с опасными или вредными условиями, предусматривается дополнительный отпуск.

Работнику в течение рабочего дня должен предоставляться перерыв не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается. Всем работникам предоставляются выходные дни, работа в выходные дни производится только с посменного согласия работника.

Организация выплачивает заработную плату работникам. Возможно удержание заработной платы, в случаях предусмотренных ТК РФ ст. 137. В

случае задержки заработной платы более чем на 15 дней работник имеет право приостановить работу, письменно уведомив работодателя.

Законодательством РФ запрещены дискриминация по любым признакам, а также принудительный труд.

Заключение

В результате проведенного исследования было рассмотрено понятие кадровой политики предприятия. Определены основные подходы к ее формированию. Проведение качественной кадровой политики играет важнейшую роль в успешном развитии организации.

Молодые специалисты – это особая категория сотрудников. Эти работники являются стратегически ценным кадровым ресурсом. Они призваны компенсировать естественное выбывание опытных, но уже стареющих кадров. Они способны быть в организации генератором, новых идей и оригинальных решений. Молодые специалисты обладают большими возможностями. Основным преимуществом молодых сотрудников является уникальное сочетание их личностных и профессиональных качеств. В силу своего возраста они целеустремленны, энергичны, коммуникабельны, инициативны, и настойчивы. Имеют активную жизненную позицию. Молодым специалистам свойственны также такие важные черты профессионала как ответственность, исполнительность, амбициозность, работоспособность и мобильность. Кроме того, они ещё не нажили привычные стереотипы в работе, легко адаптируются в коллективе и воспринимают новую информацию.

Однако большинство работодателей не хотят брать в штат молодых специалистов, так как их почти всегда необходимо обучать. А это требует большого количества времени, денежных инвестиций, наличия преподавателей и специальной инфраструктуры. ОАО «Томскнефть» ВНК не относится к большинству, компания, наоборот, понимает, что если сейчас вложить усилия и ресурсы в талантливую перспективную выпускника, то через несколько лет все затраты будут оправданы.

Опыт подобных компаний помогает понять, что растить квалифицированных специалистов в собственной компании «с нуля» и «под себя» оказывается намного эффективнее, чем переучивать опытных работников. К тому же, молодые специалисты являются достаточно недорогим ресурсом, они

объективно стоят гораздо дешевле, чем специалисты-профессионалы. Молодые специалисты обладают еще одним важным достоинством – им характерно стремление к приобретению трудового опыта и профессиональному росту и развитию, так как это условие полноценной жизни личности.

В основе всех мероприятий по работе с молодыми специалистами лежит понимание исключительной важности развития организационного потенциала для обеспечения долгосрочного и успешного существования компании. «Томскнефть» заинтересована в привлечении и профессиональном росте наиболее способных молодых специалистов.

В компании уделяется большое внимание адаптации молодых специалистов, так как от степени, сроков и результатов адаптации зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых людей. Поэтому наставничество – одно из приоритетных направлений корпоративной кадровой политики Общества.

Список использованных источников

1. Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2014. 444 с.
2. Управление персоналом: учебник / под. ред. А.И. Турчиновой. М.: Изд-во РАГС, 2009. 488 с.
3. Агашкова А. А. Формирование кадровой политики организации: практические рекомендации. Минск: Регистр, 2008. С. 35–36.
4. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие. Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
5. Кадровая политика организации. [Электронный ресурс] / Энциклопедия экономиста URL: <http://www.grandars.ru/> (дата обращения 14.04.2016).
6. Лукашевич В.В. Основы менеджмента: учебник. М.: Экономика, 2011 С. 57
7. Просто об управлении временем [Электронный ресурс] / О матрице Эйзенхауэра. – URL: <http://timestep.ru/>. (дата обращения 16.04.2016)
8. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. С. 247.
9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 07.01.2002.
10. Адаптация персонала. [Электронный ресурс] / Центр управления финансами :URL: <http://center-yf.ru/> (дата обращения 20.04.2016)
11. Молодежная политика: Стандарт ОАО «Томскнефть» ВНК № П2 – 0 ЗС – 0084ЮЛ – 098; введ. 23 мая 2012 // 2012. – ст. 15
12. О наставничестве и наставниках: Положение ОАО «Томскнефть» ВНК № П2-03 Р-0479 ЮЛ-098; введ 01 января 2016 // 2016. – ст. 22
13. об Обществе [Электронный ресурс] / Томскнефть ОАО URL: <http://www.tomskneft.ru> (дата обращения 22.04.2016)

14. Организация рекрутинга молодых специалистов: Положение ОАО «Томскнефть» ВНК № П2-03 Р-0110 ЮЛ-098; введ. 24 декабря 2014 // 2014 – ст. 48
15. Порядок работы с молодыми специалистами ОАО «НК «Роснефть»: Положение № П-12 С-009; введ. 29 августа 2005 // 2005 – ст. 12
16. Внутренний кадровый резерв: Положение ОАО «Томскнефть» ВНК № П2-03 Р-0476 ЮЛ-098; введ. 01 февраля 2016 // 2016 – ст. 45
17. Порядок организации и проведения смотра – конкурса на звание «Лучший по профессии»: Положение НК Роснефть № П2-03 Р-0422; введ. 22 мая 2014 // 2014 – ст. 45
18. ГОСТ 12.0.003–74 ССБТ. Система безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы.
19. ГОСТ 12.1.005 – 76 ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны.
20. СанПиН 2.2.4.548-96. Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений.
21. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.
22. ГОСТ 12.1.003-83 ССБТ. Шум. Требования к безопасности.
23. ГОСТ 12.1.019-85 ССБТ. Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты.
24. ГОСТ 12.1.033-81 ССБТ. Пожарная безопасность. Термины и определения.
25. Федеральный закон от 22 июля 2008 г. N 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности».
26. Гнеденко М.В. Инновации в развитии молодых специалистов предприятий ТЭК // Современные наукоемкие технологии. 2010. №10.с.171

27. Ломоносова Т.Г. Развитие управленческого потенциала молодых специалистов: теоретико – методологические основания // Вестник Томского государственного университета. 2011. №344. С. 174 – 176.
28. Андоян О.А., Лусточкина У.Ю. Моббинг молодых специалистов: социальная болезнь, тормозящая развитие инициативы молодежи // Современные проблемы науки и образования. 2009. № 3. С. 48 – 49.
29. Гревцева К.Ю., Штрикова Д.Б. Адаптация молодых специалистов на предприятии [Электронный ресурс]/ Экономика и менеджмент инновационных технологий 2014. № 10. URL:<http://ekonomika.snauka.ru/> (дата обращения: 25.04.2016).
30. Дмитренко Н.В. Теоретико-методические основы совершенствования системы работы с молодыми специалистами компании дис. канд. экон. наук/ ГОУ ВПО Уральский гос. ун-т путей сообщения., 2011. 178с.
31. Кулинич Е.Н., Росляков А.Е. , Ветров С.А. Проектирование профессиональных перспектив молодых специалистов для железнодорожного транспорта. Омск: ОМГУПС, 2009. 115 с.
32. Латуха М.О. Адаптация персонала // Справочник кадровика. 2009. №4. С. 109-116.
33. Молодые кадры промышленности [Электронный ресурс] / Информационно-аналитический сборник. М., 2009. URL: <http://www.rbsys.ru> (дата обращения: 25.04.2016).
34. Мотивация деятельности молодых специалистов на предприятии. [Электронный ресурс.] / SUKHOI URL: <http://www.sukhoi.ru> (дата обращения: 26.04.2016).
35. Тебекин А.В. Управление персоналом. М.: КНОРУС, 2009. 624 с
36. Управление персоналом организации. / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2009. 638 с.
37. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уор-нера. СПб.: Питер, 2002. 1200 с.

38. Обучение и развитие молодых специалистов [Электронный ресурс] / Business Innovations and Result Consulting URL: <http://www.birc.ru/> (дата обращения 20.04.2016)

39. Работа и карьера в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] / OilCareer.Ru URL: <http://www.oilcareer.ru/> (дата обращения 25.04.2016)

40. О молодежном совете: Положение ОАО «Томскнефть» ВНК № П2-03 Р-0079 ЮЛ-098; введ. 11 августа 2010 // 2010 – ст. 16

Приложение А **(Справочное)** **Схема реализации процесса « Наставничество»**



Приложение В
(Справочное)
Адаптационный лист молодого специалиста

Утверждаю:
 Руководитель подразделения
 _____ Ф.И.О.
 « ____ » _____ Г.

Ф.И.О. работника:					
Место работы, должность:					
Ф.И.О. наставника:				Согласовано _____ (подпись)	
Место работы, должность:					
1.	ОБУЧЕНИЕ	СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ	ПРОЙДЕНО	НЕ ПРОЙДЕНО	КОММЕНТАРИИ
	Адаптационный курс «Основы нефтегазового дела + История ТН»				
	Тренинг коммуникативных навыков в командном взаимодействии				
2.	АДАПТАЦИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ 3 ЦЕЛИ НА ГОД (СТАВЯТСЯ ЛИНЕЙНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ/ НАСТАВНИКОМ)	СРОК ВЫПОЛНЕНИЯ	ВЫПОЛНЕНО	НЕ ВЫПОЛНЕНО	КОММЕНТАРИИ

Приложение С (Справочное)

Отчет наставника молодого специалиста за полгода

ФИО наставника	
Должность	
Подразделение	
ФИО МС	
Должность	
Подразделение	
Отчет за период	с « » 20 г. по « » 20 г.

Отчет о проделанной работе

ДАТА	КОЛ-ВО ЗАТРАЧЕННОГО ВРЕМЕНИ	МЕРОПРИЯТИЕ ПРОВЕДЕННОЕ НАСТАВНИКОМ	ПРИМЕЧАНИЕ

Оценка МС

Система оценки – пятибалльная, где:

- 1 – уровень не соответствует требованиям
- 2 – уровень не всегда соответствует требованиям
- 3 – уровень соответствует требованиям
- 4 – уровень превышает требования
- 5 - уровень значительно превышает требования

Степень выраженности у МС следующих компетенций:

ОЦЕНИВАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	БАЛЛЫ					КОММЕНТАРИИ
	1	2	3	4	5	
Профессиональная компетентность (знания и навыки, необходимые для выполнения функциональных обязанностей)						
Принятие решений (ориентация на результат, умение самостоятельно принимать решения и отвечать за них) в рамках своих должностных обязанностей						
Планирование и организация (умение расставлять приоритеты, планировать свою деятельность)						
Инициативность (внимание к						

мнению других людей, внесение предложений в рамках своих полномочий, принятие ответственности за внедрение инициатив)						
Готовность выполнения задач не входящих в компетенцию работника						
Ответственность, исполнительность						
Способность к обучению						
Работа в коллективе (навыки общения и взаимодействия с коллегами, руководителями)						

Рекомендации по развитию МС

Подпись наставника МС _____

« » _____ 20 ____ г.

Подпись руководителя _____

« » _____ 20 ____ г.

Анализ отчета о проделанной работе наставника службой развития персонала:

	РЕКОМЕНДОВАН ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАБОТЫ В КАЧЕСТВЕ НАСТАВНИКА	НЕ РЕКОМЕНДОВАН ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАБОТЫ В КАЧЕСТВЕ НАСТАВНИКА
Комментарии:		

Подпись специалиста УОиРП _____

« » _____ 20 ____ г.

Подпись начальника УОиРП _____

« » _____ 20 ____ г.

Приложение D (Справочное)

Оценка работы наставника молодым специалистом

ФИО МС

Должность

Подразделение

ФИО наставника

Должность

Подразделение

Оценка за период с « » **20** г. по « » **20** г.

Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

1. Как Вы можете охарактеризовать периодичность общения с наставником (отметьте подходящий вариант или напишите свой)?

<input type="checkbox"/>	Каждый день
<input type="checkbox"/>	2 - 3 раза в неделю
<input type="checkbox"/>	Один раз в неделю
<input type="checkbox"/>	2 - 3 раза в месяц
<input type="checkbox"/>	Вообще не встречались

Свой вариант

2. Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?

<input type="checkbox"/>	3,5 — 2,5 часа в неделю
<input type="checkbox"/>	2,5 — 2 часа в неделю
<input type="checkbox"/>	1,5 часа в неделю
<input type="checkbox"/>	1 час в неделю
<input type="checkbox"/>	0 минут в неделю

3. Как строилось Ваше общение с наставником (оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он)?

Вы	Наставник
<input type="checkbox"/> 20%	<input type="checkbox"/> 80%
<input type="checkbox"/> 30%	<input type="checkbox"/> 70%
<input type="checkbox"/> 60%	<input type="checkbox"/> 40%
<input type="checkbox"/> 70%	<input type="checkbox"/> 30%
<input type="checkbox"/> 80%	<input type="checkbox"/> 20%

4. Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?

<input type="checkbox"/>	Да, всегда
<input type="checkbox"/>	Да, практически всегда
<input type="checkbox"/>	Да, часто
<input type="checkbox"/>	Да, но редко
<input type="checkbox"/>	Нет

5. Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что Вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?

<input type="checkbox"/>	Да, каждый раз после окончания задания.
<input type="checkbox"/>	Да, раз в неделю, вне зависимости от окончания задания подводил итог.
<input type="checkbox"/>	Да, раз в месяц.
<input type="checkbox"/>	Да, но реже чем раз в месяц.
<input type="checkbox"/>	Нет.

6. Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того чтобы облегчить Ваше вхождение в должность?

2. Ваши предложения по работе наставника:

Подпись МС _____ Дата « » _____ 20 ____ г.

Приложение Е

(Справочное)

Расчет экономической эффективности применения тепловой изоляции из жидкокерамических материалов

№ п/п	Показатели	Единица измерения	Источник информации, ответственный за предоставленную или согласованную информацию.	Данные
Исходные данные для расчета				
1	TLN Ceramic	тыс.руб./л	ООО НПХ "Центр Нанотехнологий" г.Тюмень	0,400
2	Минеральный утеплитель	тыс.руб./м ²	Макеев Д.В. ОППД	0,120
3	Рубероид	тыс.руб./рулон	Макеев Д.В. ОППД	0,700
4	Грунтовка	тыс.руб./кг	Макеев Д.В. ОППД	0,065
5	Оцинкованное железо	тыс.руб./лист	Инженер ЦМТОиКО	1,700
6	Толщина листа минерального утеплителя, h	м.	Макеев Д.В. ОППД	0,050
7	Диаметр трубопровода, D	м		0,114
8	Длина трубопровода, L	м		10000
9	Расход краски (грунтовки) при покраске в 2 слоя	кг/м ²	Сборник производственных норм расхода материалов в строительстве. Разработан трестом оргтехнефетстрой Министерства нефтепрома СССР 1984 г.	0,546
10	Расход TLN Ceramic (толщина слоя 1 мм)	л/м ²	ООО НПХ "Центр Нанотехнологий" г.Тюмень	1,3

Расчет затрат до внедрения мероприятия					
№ п/п	Показатели	Единица измерения	Пояснения	Расчет	Результат
1	Минеральная вата	тыс.руб.		$3,14 \cdot (D+h) \cdot L \cdot 0,120$	618
2	Рубероид	тыс.руб.	1 рулон - 15 м2	$3,14 \cdot (D+2h) \cdot L \cdot 0,700/15$	314
3	Оцинкованное железо	тыс.руб.	1 лист - 7,5 м2	$3,14 \cdot (D+2h) \cdot L \cdot 1,700/7,5$	1 523
4	Грунтовка	тыс.руб.		$3,14 \cdot D \cdot L \cdot 0,546 \cdot 0,065$	127
	Итого затраты до внедрения	тыс. руб.			2 582
Расчет затрат после внедрения мероприятия					
1	TLN Ceramic	тыс.руб.		$3,14 \cdot D \cdot L \cdot 1,3 \cdot 0,400$	1 861
	Итого затраты после внедрения	тыс. руб.			1 861
	Итого экономический эффект	тыс. руб.			720